

## <論文>サイモン理論と意味形成 II

著者	稲垣 保弘
雑誌名	経営志林
巻	33
号	2
ページ	27-38
発行年	1996-07-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00016169">http://hdl.handle.net/10114/00016169</a>

## 〔 論 文 〕

## サイモン理論と意味形成Ⅱ

稲垣保弘

## &lt;目次&gt;

- I はしがき  
—— 蟻と時計職人のメタファーから ——
- II 意思決定と階層的目的体系
- III 制約された合理性と経営人
- IV 意思決定と組織（以上、前号）
- V 意思決定への影響メカニズム（以下、本号）
- VI むすび  
—— サイモン理論と意味形成 ——

## V 意思決定への影響メカニズム

組織には、階層的構造をもつ意思決定システムの他にも、組織メンバーの意思決定の合理性を高めるための影響メカニズムが備わっている。既述のように、Simon は意思決定を諸前提から結論を導き出す過程としても捉えているが、このような理解にもとづけば、組織メンバーの意思決定に組織が与える影響は次のようなものとして把握されるであろう。<sup>1)</sup>

組織が個人に与える影響とは、組織により個人の意思決定が決められてしまうことを意味するのではなく、個人の意思決定の基礎となる諸前提のいくつかが組織により個人に対して決められることであると解釈される。したがって、いくつかの形態の影響は決して相互に排除し合うものではない。

組織が影響を与える対象は意思決定過程で導き出される結論ではなくて、それに先行する意思決定の諸前提なのである。Simon は、このような組織メンバーの意思決定に対する組織の影響様式を次のような二種類に分類している。<sup>2)</sup>

(1) 組織にとって有利な意思決定を行なう

ようになる態度、習慣、心的状態を組織メンバー自身のなかに確立すること。これは、組織メンバーの内面に組織への忠誠心と能率への関心を形成すること、より一般的には訓練により可能となる。

(2) 組織メンバーに組織の他の場所で行なわれた意思決定の内容を課すこと。これは、オーソリティーとコミュニケーションに依存する。

組織は階層的システムの他に、組織メンバーの内面に組織への忠誠心と能率への関心を形成することと、組織メンバーに意思決定前提を提供するオーソリティーとコミュニケーションとにより、組織メンバーの意思決定に影響を及ぼすのである。

このような組織の影響メカニズムのなかで、主として組織メンバーの行動を組織の外部での行動とは異質なものにすることがオーソリティーによる影響であり、オーソリティーの存在により組織にフォーマルな構造が形成されることになる。<sup>3)</sup> Simon は、オーソリティーを「他人の行為を導く (guide) 意思決定を行なうパワー (power)」として定義し、上司と部下との間のオーソリティーをめぐる関係については次のように述べている。<sup>4)</sup>

オーソリティー関係には、上司と部下との両方の側における行動が含まれる。これらの行動がともに生じた場合にだけ、オーソリティー関係がその二人の人間の間に存在するのである。このような行動が生起しなかった場合には、組織についての「机上の」理論がどうであろうとも、オーソリティーは存在していない。

すなわち、上司から出された命令ないし指示が

部下に受容され、それに従う行動がなされるときにオーソリティーが存在するのであり、命令ないし指示が出されても受容されなければオーソリティーは存在しないことになる。

命令ないし指示がそれを受ける側に受容されたときにだけオーソリティーの存在が確保されるという発想は、Simonとともに近代組織論に属するとされるBarnardの理論と基本的に共通するものであるが、Barnardがオーソリティーを「公式組織におけるコミュニケーションの性格」として規定しているのに対し、<sup>5)</sup> Simonはオーソリティーとコミュニケーションとを明確に区別して論じ、オーソリティーを他人の行為を導く意思決定を行なう「パワー」として捉えている点に両者の差異が存在する。

また現実には、命令や指示が部下に受容されるように説得(persuasion)や示唆(suggestion)が用いられる場合があるが、説得や示唆が部下の意思決定の状況を変化させて納得させようとするのに対し、オーソリティーの場合は、部下が「代替案のなかから彼自身の能力で選択することを停止し、選択の基礎として命令ないし合図を受容するというフォーマルな基準を用いる」ことになる。<sup>6)</sup> そして、Simonは次のような三つのオーソリティーの機能を識別する。

- (1) オーソリティーは、オーソリティーを行使される個人に、オーソリティーを行使する側に対する責任を強いる。
- (2) オーソリティーは、意思決定の遂行に専門化をもたらす。すなわち、オーソリティーは、組織のあるメンバーの行なった意思決定が他のメンバーの行動を規定するという状況を形成することによって意思決定の専門化を可能にする。
- (3) オーソリティーは、活動の調整を可能にする。意思決定の専門化が「良い(good)」意思決定の採用を意味しているのに対して、調整はその集団のすべてのメンバーによる「同じ(same)」意思決定の採用、より正確には、設定された目的を達成するために協力して相互に整合性のある意思決定を行なうことを意図している。

コミュニケーションは、組織メンバーに意思決

定の前提となる情報を伝達する過程として意思決定に影響を及ぼす。Simonは、コミュニケーションを次のように定義している。<sup>8)</sup>

コミュニケーションは、公式的には組織のあるメンバーから他のメンバーへ意思決定の諸前提を伝達するあらゆる過程であると定義できるかもしれない。

組織のなかで、ある個人が特定の意思決定を行なう役割を担当できるかどうかは、その個人の能力を別とすれば、その個人に意思決定の諸前提となる情報を伝達できるかどうか、さらにその意思決定により影響を受ける他の組織メンバーにその意思決定結果を伝達できるかどうかに相当程度依存するであろう。したがって、まず組織におけるコミュニケーションについて問題になるのは、意思決定者への情報伝達と意思決定者からの決定内容の伝達という二方向の過程である。

組織におけるコミュニケーションは、二方向の過程である。それは、意思決定センター(すなわち、特定の意思決定を行なう責任を課せられた個人)へ命令、情報、そして助言を伝達することと、このセンターで行なわれた意思決定の結果をそこから組織の他の部分へ伝達することを含む。さらに組織におけるコミュニケーションは、組織全体を通じて上下方向に、そして横断的にも生起する過程である。オーソリティーの公式的な経路を通じて下方へ流れる情報と命令、またこれらの同じ経路を通じて上方へ流れる情報は、現実のどの組織でもコミュニケーション・ネットワーク全体のわずかな部分を占めるにすぎない。<sup>9)</sup>

このような組織におけるコミュニケーションの二方向性は、意思決定の専門化とも密接な関係をもつ。有効な意思決定の専門化が行なわれるためには、命令、情報、助言などの発生源、すなわち広い意味での情報源から意思決定センターへのコミュニケーション経路と意思決定センターからその意思決定の結果を実行に移す実施点へのコミュ

ニケーション経路とが適切に形成されていなければならない。情報源から意思決定センターへの情報伝達に困難が存在する場合には、意思決定センターの位置は情報源に近いものとなり、意思決定センターから決定の実施点への決定内容の伝達が困難な場合には、意思決定センターの位置は実施点に近づくことになる。したがって、意思決定センターを適切に配置するためには、この二つの方向性のバランスをとることが必要となる。<sup>10)</sup>

また、組織におけるコミュニケーションは、公式的なコミュニケーション経路だけではなく、非公式的コミュニケーション経路にも依存している。この点について、Simon は次のように述べている。<sup>11)</sup>

いかなる組織においても、コミュニケーションの公式的システム——意識的かつ慎重に構築されたコミュニケーションの経路と手段——は、組織内の社会的関係にもとづく同じように重要なコミュニケーションの非公式的ネットワークにより、速やかに補完されている。

いかに精緻な公式的コミュニケーション・システムが組織のなかに構築されていても、このシステムは絶えず組織メンバーの社会的諸関係にもとづく非公式的コミュニケーションにより補完されているというのである。

しかし、非公式的コミュニケーションのネットワークは、時として組織メンバーの個人的な目的の達成を促進するために用いられることもあり、クリーク (clique)、すなわち派閥という現象を生起させることにもなる。Simon によれば、クリークは、「コミュニケーションの非公式的なネットワークを構築し、これを組織のなかで権力を獲得するための手段として利用する集団」であり、複数のクリーク間に対抗状態が形成されれば、組織のなかの社会的関係が敵対的なものとなり、公式的コミュニケーション・システムを補完するという非公式的コミュニケーション・システムの機能は妨げられることになる。<sup>12)</sup>

また、うわさやゴシップの類いも非公式のコミュニケーション経路を通じて流布される。Simon

によれば、「うわさは、誰もが公式的には伝達しようと考えなかった情報を伝えるだけでなく、組織の『世論』のバロメーターとしても貴重である」から、管理者は、うわさによって組織メンバーの関心事やそれに対する彼らの態度を知ることができるかもしれない。しかし、うわさは次のような欠点も備えているという。<sup>13)</sup>

(1) 内密の発言が広められるかもしれないので率直さが妨げられること。

(2) うわさとして伝達される情報は、不正確である場合が非常に多いこと。

さらに情報は、その発生源から組織の他の部分へ自動的に伝達されるわけではなく、情報を得た人が何らかの手段によりそれを他のメンバーへ伝達しなければならない。ここで、Simon は情報伝達について、その効率性と正確性以外の要素にも目を向けることになる。すなわち、情報伝達を行なう人は、その伝達が自分にもたらす結果についても考慮するかもしれない。例えば、組織の上層部への情報伝達について、Simon は次のように述べている。<sup>14)</sup>

次のような場合にだけ情報は組織の上層部に伝達される傾向がある。(1) 情報伝達が伝達者に不愉快な結果をもたらさない場合、(2) いずれにせよ上司が他の経路からその情報を入手することになるので、初めから伝えておくほうがよい場合、(3) 上司が彼自身の上司と話をする場合に必要な情報であり、その情報をもたずに彼の上司と接触すると後で彼が不機嫌になる場合である。さらに、上司が意思決定を行なうためにどのような情報が必要なのかを部下が正確に理解できていないという理由だけで、情報が上層部へ伝達されないことも多い。

このように、上層部での意思決定に必要な情報が下層部から伝達されないというコミュニケーション上の問題が存在することがある。公式の記録や報告書の制度には、このような事態への対応策として、どのような情報を上層部へ伝達するのかの決定権を下層部から上層部へ移行するという機能も備えられているという。<sup>15)</sup> 伝達する側は、ある

特定の情報を伝達するという行為に際して、その情報内容だけでなく伝達するという行為自体に対しても何らかの意味を付与し、それにもとづいて伝達行為を行なう、あるいは行なわないことになるのである。この意味付与、すなわち意味形成は、後述するように人間が制約された合理性しか確保できない以上、多様性を孕む、あるいは一貫性を欠くものとなる可能性を排除できず、したがって公式の記録や報告書の制度は、この伝達行為の基礎にある意味形成の多様性を削減ないし画一化する性格も備えているといえるであろう。

逆に、上層部から下層部へ情報が伝達されないというコミュニケーション上の問題の存在も Simon は指摘している。<sup>16)</sup>

逆に、上司が部下に情報を与えないときに生ずる問題もある。これもまた、部下がその情報を必要としていることに上司が気づかないという偶然的なものであるかもしれない。他方、上司が部下に対するオーソリティーを維持する手段として、情報を一人占めすることもあるかもしれない。後者の場合は通常、無能で不安定な経営幹部にみられる兆候であり、これが組織において何らかの建設的な機能を果たすとは考えにくい。

この場合も、情報内容自体に部下が必要としていないという意味を付与したり、オーソリティーを維持したいというモチベーションの作用により、情報伝達行為に対してオーソリティーの維持を妨げるものという意味を付与しているとも捉えることができる。

さらに、コミュニケーションに関しては情報を伝達される側についての考慮も必要となる。コミュニケーションの受容者側が自らの意思決定に際して、コミュニケーションの影響を受けるかどうか、すなわち伝達された内容を意思決定の前提として受容するかどうかは、非常に重要な問題である。Simon は、コミュニケーションを受ける側がコミュニケーションに対して払う考慮の量はコミュニケーションの源泉やコミュニケーションの形態と手段などで決まること、またコミュニケーションのデザインを決定するときには、受ける側の心

理状態、態度、モチベーションが基礎的要因として考慮されなければならないことを指摘している。<sup>17)</sup> ここでも、コミュニケーションについてその正確性と効率性以外の要素が問題となっている。この要素を意味形成という概念で捉えれば、例えば同じ情報内容であっても、その情報を入手できるはずの立場の人間から公式の経路により文書で伝達される場合と、なぜそのような情報をもっているのか疑わしい人間からインフォーマルに口頭で伝達される場合とでは、この情報伝達に対して受ける側が付与する意味は異なるであろうということになる。

このような情報伝達に対する意味形成の多様性は情報の受容に影響を及ぼす。したがって、受ける側の意味形成を意識した上で、意味形成の多様性を削減するような工夫、あるいは意味形成に適合する、すなわち受ける側が情報を受容しそれを前提とする意思決定が行なわれるようになるコミュニケーションの源泉やコミュニケーションの形態と手段などが採用されなければならないことになる。

Simon は、コミュニケーションによりその伝達内容が受容されることの重要性を次のように表現している。<sup>18)</sup>

結局、コミュニケーションの機能は、それを伝達する人の心から何かを取り去ることではなく、それを受け取る人の心と行為に何かを入れ込むことである。

ただし、Simon の議論には、情報内容自体に対する受ける側の解釈、すなわち情報内容についての意味形成の多様性に関連するような記述は存在していない。

組織は、オーソリティーの体系や多様なコミュニケーションを通じて、組織メンバーにその意思決定の主要な諸前提のいくつかを提供することになる。このような諸前提が各組織メンバーの意思決定へと統合されていくわけであるが、その過程で重要な役割を果たすものとして、Simon は、その個人自身に備わっている諸前提と情報以外に能率の基準と組織への一体化 (identification)、すなわち忠誠心 (loyalty) を挙げている。

Simon は能率の基準について次のように定義している。<sup>19)</sup>

能率の基準によって求められるのは、コストの同じ二つの代替案からは組織目標の達成度の高いものを選択し、目標の達成度の同じ二つの代替案からはコストの低いものを選択するということである。

すなわち、能率の基準は、「一定の資源の使用から最大の成果をもたらす代替案の選択を命ずる」のである。<sup>20)</sup> しかし、Simon は能率の基準の次のような性格も明らかにする。<sup>21)</sup>

すべての意思決定が同一資源の代替的使用の観点から行なわれるとしても、異なる行為のコースにより達成される価値を比較する問題は残される。能率の基準はこの比較の問題を解決しなければ回避もしない。

目的が所与の場合には、能率の基準は意思決定において重要な役割を果たす。すなわち、意思決定の事實的側面では、意思決定者は能率の基準にかなりの程度従うことになる。しかし、意思決定の価値的要素については、この基準が何の意味ももたないと Simon は考える。

そこで Simon は、組織メンバーの意思決定の価値的側面に影響を与える、すなわち意思決定者が価値前提としての目的をその適切さを問題とせず受容するように作用する可能性のあるものとして、組織に対する一体化ないし忠誠心を挙げている。Simon は一体化を次のように定義している。<sup>22)</sup>

人が意思決定を行なうときに、特定の集団に対する結果の観点から複数の代替案を評価するとき、彼はその集団に一体化している。

個人の組織への一体化を考えると、厳密にはその対象は組織の目的か、あるいは組織の存続である。<sup>23)</sup> このどちらに一体化しているのかにより、個人の意思決定内容は異なったものとなる。組織目的に一体化しているメンバーは、組織を取り巻

く状況が変化していても本来の組織目的に固執するあまり、組織の存続を危くしてしまうような意思決定を行なうことになるかもしれない。また、組織の存続に一体化している場合には、組織の存続にとって必要であれば本来の組織目的から逸脱する内容の意思決定をも行なうかもしれない。組織への忠誠心は、このような二種類の一体化に対応して区別されることになる。

いずれにせよ、ある個人が特定の組織に一体化していれば、意思決定を行なうときに選択の対象となる代替案の範囲がすでに限定されていることになる。これは、制約された合理性しか確保できない個人が組織への一体化により、意思決定の価値前提を提供されることで選択の範囲が限定され、組織にとって合理的な意思決定を行なえる可能性が高められることを意味する。したがって、一体化は「意思決定の環境を形成するための重要なメカニズム」となる。<sup>24)</sup>

しかし、このような一体化にも問題はともなう。それを Simon は次のように指摘している。<sup>25)</sup>

一体化に欠陥のある場合には、そのために社会の価値と組織の価値との間に矛盾が生じ、社会的な能率が損なわれる。

一体化の対象としての組織の価値が社会の価値と整合性をもたないとき、組織に一体化している個人の意思決定とそれにもとづく行動は社会の価値を損なうものとなる可能性が高いというのである。ここでは、社会の価値と組織の価値というレベルの異なる価値の整合性が問題とされているが、Simon による価値体系についての考察はこの二つのレベルだけに限定されるものではない。多数の階層をもつ価値体系の存在が想定されているのである。この点について、Simon は次のように述べている。<sup>26)</sup>

「社会的価値」という用語は、ここで用いられているように、組織あるいは社会的制度の階層性の観点から最もよく理解される。社会はその基本的な制度的構造を通じてある非常に一般的な価値を確立し、この一般的価値と社会に存在する多様な集団の組織的価値と

の間に何らかの適合性を形成しようとする。このことは、既に前節で説明されている。同じように、企業や政府のような大規模組織はいずれも、部門や局などのような各構成部分の組織的価値を組織全体の目的と適合させようとする。

ここで「社会的価値」によって意味されるものは、「組織的価値」をもつ構成部分を包括するより大規模な組織ないし社会的構造の目的である。

Simon は、「社会的価値」と「組織的価値」という二つのレベルに限定された価値体系の存在を指摘しているのではなく、この二つのレベルの価値をも含めた多数の階層で構成される価値体系の存在を想定し、既述の階層的体系的と重ね合わせて捉えているのである。すなわち、この階層的体系は、上位レベルの価値ないし目的に従属するかたちで下位レベルの価値ないし目的が整合的に連なる体系である。この体系のなかで、上位の価値ないし目的がひとつ下位のレベルの価値ないし目的を規定するはずであるが、この整合性が不十分なとき、ある特定のレベルの価値ないし目的への一体化がそれより上位レベルの価値ないし目的を損なうことになるというのである。

また、Simon は一体化と能率の基準の関係性については次のように示唆している。<sup>27)</sup>

ある特定の目的に一体化している管理者には、彼の組織を能率よりもむしろ充分性の観点から評価する傾向がある。

組織目的の達成は、能率の基準の他に目的の達成度である充分性 (adequacy) によっても測定可能であるが、特定の目的に一体化している管理者は能率の基準を軽視し、充分性の観点から意思決定を行なう傾向が強いというのである。<sup>28)</sup> この点について、Simon は、管理者の仕事が際限なく目的達成を追求するのではなく、「限られた資源について社会的価値を最大化すること」であるから、「管理的決定の基本的な基準は充分性の基準ではなく能率の基準でなければならない」と結論づけている。<sup>29)</sup> したがって、意思決定機能の配

分も一体化の影響を考慮して、各意思決定が充分性の問題としてではなく能率の問題として取り組まれるところに配分されることが基本的な原則であるということになる。<sup>30)</sup>

以上見てきたように、能率の基準は組織メンバーの意思決定の事實的側面を規定し、一体化は意思決定の価値的側面に影響を与えるものとして捉えられている。ただし、能率の基準そのものがそれ自体選択されたひとつの価値ではないのかという疑問は残されるであろう。

## VI むすび——サイモン理論と意味形成——

Simon は、組織と管理の研究に意思決定概念を導入し、さらに分析の基本単位を意思決定前提とすることで、理論構築のなかに組織メンバーによる認知ないし認識という要素を持ち込むことになる。すなわち、意思決定の諸前提は意思決定状況を形成するが、Simon の表現によればこの状況は「選択の心理的な環境」なのであり、意思決定者が認識した状況、さらに言えば意思決定者の意味形成により現出した状況としての性格をもつものである。<sup>31)</sup>

ところが、この意味形成を行なう人間は、Simon によれば、制約された合理性しか確保できない人間である。もし人間が客観的合理性を確保できる存在であれば、状況の定義は最適な代替案の選択を必然的にもたらす唯一の状況定義として確定されるであろう。しかし、人間が制約された合理性しか確保できないのであれば、同じ立場に置かれたとしても状況認識は個人により異なる可能性を排除できず、状況の定義は多様性を孕むものとなるであろう。したがって、制約された合理性という概念は、状況あるいは対象に対する個人の多様な意味形成の可能性を示すものに他ならない。制約された合理性とは、「最適」の選択に結びつく意味形成というものが存在しうるとしてもそれを行なうことを不可能とするだけでなく、そのままでは各組織メンバーが「同じ」意味形成を行なうことをも妨げる要素である。制約された合理性の「制約」の程度と内容は個人により異なる。組織として統一的な行動を形成するためには、組織メンバーの意味形成の多様性を削減しなければなら

ない。Simon の理論で至る所に現われる階層的システムは、個人の制約された合理性の「制約」を緩和するためのものであるとともに、意味形成の多様性を削減するための装置としても捉えることができるのである。

意味形成については、既に別の機会に Polanyi の暗黙知の理論にもとづいて層状の意味の世界との関連で論じているが、本稿の展開に必要な内容をここで要約的に論じておこう。<sup>32)</sup> Polanyi の暗黙知の理論に依拠すれば、対象をめぐる意味の世界は層状の世界であり、対象を認識する主体による意味形成にも階層的性格が存在する。Polanyi によれば、対象を把握する感知には焦点的感知 (focal awareness) と全体従属的感知 (subsidiary awareness) とがあり、人間が対象をそれ自体として完結的に感知するのが焦点的感知であり、対象を部分ないし細目 (particular) とするような包括的全体 (comprehensive entity) を設定し得るように、その全体のなかでの位置づけと役割を想定する方向で対象を捉える、すなわち上位のレベルのなかではどのように位置づけられて役割を果たすのかに注目して感知するのが全体従属的感知である。<sup>33)</sup> Polanyi は、人間が対象を全体従属的に感知することにより、対象を部分ないし細目とする包括的全体を設定し、そのとき対象のもつ意味はこの包括的全体にあることを指摘する。<sup>34)</sup> これは、手がかりとしての諸細目を暗黙的に統合して意味としての包括的全体を得るという暗黙知の構図である。諸細目についての感知を包括的全体へと統合するのは認識主体としての人間であり、その暗黙的統合の過程では、細目としての対象への潜入 (indwelling)、イマジネーション、直観といった人間の主体的な関与が作用する。<sup>35)</sup>

暗黙知の構図における諸細目から包括的全体へ、すなわち対象からその意味へという二層関係の設定は、二層完結的なものではなく、可能性として層が無限に積み重なっているかもしれないなかで認識主体の注目により現出する二層の関係なのである。認識主体の注目により、意味階層のなかのあるレベルが全体従属的に感知されると部分ないし細目となり、そのひとつ上位のレベルが包括的全体、すなわち部分ないし細目の意味となる。認識主体の注目により現出する二つのレベルだけに

考察の対象を限定すれば、下位のレベルが実体として捉えられ、そのひとつ上位のレベルがその意味となるように見えるが、階層間の関係は相対的なものであり、この意味となるレベルも認識主体の注目の仕方ですべて従属的に感知されると、さらにそのひとつ上位のレベルにその意味としての包括的全体が設定され、この新たな二層関係のなかでは下位レベルに位置づけられて実体的に見えることになる。また逆に、部分ないし細目として下位レベルに位置づけられて実体的に見えていたものが、認識主体の注目の仕方によっては、さらにその下位レベルから暗黙的に統合された包括的全体、すなわち意味となることもある。

このような意味階層の存在を想定させる暗黙知の構図は、特殊な知の在り方を表現するものではなく、人間の主体的な関与にもとづく知の全体の在り方を示すものである。<sup>36)</sup> 暗黙知の構図にもとづいて現出する意味の世界は階層的形態をとり、その意味階層は可能性として無限に積み重なっているかもしれないものである。認識主体である人間は、この意味階層の特定のレベルを下位レベルとしてそれに依拠しつつ、潜入、イマジネーション、直観といった主体的関与により上位レベルとしての意味を形成していくことになる。Polanyi は、この暗黙的統合により意味階層の上位レベルを形成する過程を創発 (emergence) と呼ぶ。<sup>37)</sup>

Barnard は管理過程を全体と部分との効果的なバランスを見出す過程であると規定し、この「全体」について、全体としての組織とそれに関連する全体状況を感じ得ること (sensing) が非常に重要であり、この全体の感得という行為は科学というよりもアートの性格を備えた非論理的な性格をもつものであると指摘している。<sup>38)</sup> Barnard によるこの全体の感得は、Polanyi による意味階層の上位レベルの形成と重なり合う。ただし、Polanyi の暗黙知の理論では意味形成のダイナミズム、すなわち部分ないし細目としての対象に依拠しつつ直観をとまなうイマジネーション (imagination-cum-intuition) という人間の主体的関与にもとづく暗黙的統合により意味を形成する創発の過程のダイナミズムが重視されている。これは、対象をめぐる意味の世界において意味階層の上位レベルを形成していく動きであり、上位レ



ベルとしてどのような意味が形成されるのかについては、下位レベルに依拠しつつも認識主体の関与、すなわち直観やイメージーションの作用により多様性を孕むものとなるのである。Barnard の場合には、アートの性格をもつ非論理的過程としての全体の設定の重要性が強調される一方で、階層の頂点に最高組織の存在が想定されて階層に上限が設定されるとともに、<sup>39)</sup> 全体と部分、すなわち階層の上位レベルと下位レベルとのバランス感覚が強調され、上位レベル形成のダイナミズムだけでなく秩序維持の志向性が強く顕在化しているのである。

さらに Simon の場合には、その理論展開の至る所に現われる階層システムの発想において、上位レベルが下位レベルの内容を規定する傾向が強調され、そこに上位レベルを形成する創発のダイナミズムを見ることはできない。例えば、階層的目的体系についての考察では、上位の目的がそのひとつ下位の目的を手段とするという関係により、上位レベルが下位レベルを規定する。さらにこの階層的体系の最上位に位置する目的を想定することで、特定の価値が所与のものとして設定されて目的体系はその価値を実現するための体系となり、階層の各レベルにおいて上位レベルの目的を達成するための手段の選択としての下位目的の設定は、価値の選択を排除した事実的問題としての取り扱いが可能となる。<sup>40)</sup> したがって、階層的目的体系の各レベルにおける上位目的のための手段の選択としての下位目的の設定という意思決定は、Simon の考える「科学的」問題となるのである。このように、意思決定から価値的要素を排除して理論に「科学性」を付与するためには、目的の先行性が不可欠の条件となるのである。

当然のことながら、目的達成のための手段の選択という性格をもつ意思決定も、目的—手段の連鎖から成る階層的目的体系と重なり合う意思決定階層を形成する。この意思決定階層では、上位レベルの意思決定がそれよりひとつ下位レベルの意思決定に対して意思決定環境を形成することで、上位レベルの意思決定内容が下位レベルの意思決定を規定することになる。意思決定環境は意思決定者の心理的環境であり、意思決定者がその意味形成にもとづいて設定する状況でもある。制約さ

れた合理性しか確保できない存在である意思決定者による状況の定義は、本来多様性を孕むものとなるはずであるが、意思決定階層の存在、より正確には上位レベルの意思決定の存在によりこの多様性は削減されることになる。この意味形成の多様性の削減により、組織メンバーの意思決定は組織にとっての合理性を高めるような方向性を付与されることになる。

Simon は、ある広範なパターンに行動を統合するメカニズムという概念を提起して、個々の行動がより広範なパターンへと階層的に統合されていながら展開していくという階層的性格を備えた行動の統合的展開の存在を指摘した。<sup>41)</sup> この統合的行動展開の階層性は、本来 Polanyi の暗黙知の構図にもとづく意味形成の階層性と重なり合うものであり、意味階層の創発的形成と同様に、上位レベルとしての行動の広範なパターンが形成されるときは、どのような広範なパターンが設定されるのかについて多様性が存在するはずである。しかし、この行動の統合的展開も、目的の先行性に依拠する階層的目的体系と階層的意思決定体系とに重ね合わされるとき、認識主体あるいはその認識にもとづいて行動を生起させる行動主体の関与により上位レベルが形成されるという創発の過程のダイナミズムは消失し、既定の存在としての上位レベルが下位レベルの在り方を規定する、言いかえれば、すでに広範なパターンが目的として設定されていて、それに向けて統合されるべくより具体的な個々の行為が行なわれるということになり、広範なパターンの設定における多様性は排除されることになる。

制約された合理性の「制約」を階層的システムの存在により緩和するということは、個人の意味形成とそれにもとづく行動の多様性に階層的システムで枠を嵌めること、すなわち多様性を排除することなのである。したがって、Barnard は、管理活動について全体と部分との効果的なバランス形成の重要性を説いたが、Simon が管理活動の重要課題として強調している階層的な意思決定の網（plexus）の形成とそこでの階層間関係の整合性の確保<sup>42)</sup> の根底にあるのは、全体と部分の間のバランス感覚よりもはるかに秩序維持志向の強い全体優位の発想なのである。ここが、同じく近

代組織論に位置づけられながらも、Barnardの理論とSimonの理論との極めて異なる部分である。この相違は、例えばBarnardがオーソリティーをコミュニケーションの性格と捉えているのに対して、<sup>43)</sup> Simonは同じように権限受容説の立場をとりながらもオーソリティーとコミュニケーションを区別し、オーソリティーを「他人の行為を導く意思決定を行なうパワー」として定義している点にも反映されていると思われる。<sup>44)</sup>

Simonの理論のなかで管理についての理論展開に全体優位の発想が現われるのは、Simonの方法論とも無関係ではない。Simonは理論に「科学的性格」を付与するために、論理実証主義の名の下に事実にもとづく論理的思考を強調する。<sup>45)</sup> そこで理論の展開を意思決定の事実的側面に限定しようとするのであるが、そのためには目的の先行性、すなわち価値前提の所与性が不可欠となる。目的ないし価値前提が既に与えられているからこそ、それを達成するための手段としての代替案を選択する意思決定を事実的に取り扱うことができるのであり、階層的目的体系や階層的意決定体系が形成されて、そこでは上位レベルが下位レベルを規定することになるのである。また、対象をめぐる層状の意味の世界において、意味階層の上位レベルは下位レベルに依拠しつつも、直観をとまなうイマジネーションのような非論理的過程を含む人間の主体的関与により形成されるのであり、下位レベルから論理的に導かれるのではない。Barnardも既述のように全体の設定、すなわち上位レベルの形成が非論理的過程によるものであることを指摘している。<sup>46)</sup> 同じように意思決定階層においても下位レベルの意思決定から上位レベルの意思決定を論理的過程により導出することはできない。しかし上位レベルの意思決定の結果から下位レベルの意思決定を論理的、分析的に導出することは上位レベルによる下位レベルの限定により、ある程度まで可能である。したがって、事実と論理的思考にもとづいて理論構築を行なおうとするSimonは必然的に、上位レベルの意思決定が下位レベルの意思決定を規定するという発想に到達することになるのである。すなわち、Barnardは、管理活動における全体の設定をアートとしての性格をもつ非論理的な過程として捉え

たが、Simonは、このような全体の設定を考察の対象から排除し、全体を既定のものとすることでその理論からアートの要素を除去し、理論の科学化を志向したとも言えるであろう。

しかしながら、Simonの理論展開には、事実にもとづく論理的思考というSimonが提起した「科学性」を確保する枠組を超えるような内容も含まれている。Simonは、システムズ・アプローチを心的態度や思考の枠組であると主張している。<sup>47)</sup> これは、研究対象をシステムとして捉える場合に、そのシステムが研究者から独立して「客観的に」存在する対象そのものであるというよりも、研究者がシステムという思考の枠組に依拠して対象を捉えるのであり、そのシステムは対象であるとともに研究者の思考の枠組の産物でもあることを示すものである。すなわち、この場合にシステムとして捉えられた対象は、対象の存在に依拠しながらも研究者の思考の枠組の適用という、対象と研究者の関係形成により現出したものである。さらにSimonは事実について、「諸事実は、とりわけ科学においては、通常、それ自体、理論的な仮定が染み込んでいる用具によって収集される」と述べている。<sup>48)</sup> これは、事実の理論負荷性(theroy-ladenness)の指摘に他ならない。<sup>49)</sup> したがってSimonは、認識主体と認識対象との間の関係性を切断して認識主体から全く独立した「客観的」な存在としての対象、すなわち「客観的」な事実を想定しているわけではないのである。だとすれば、人間が制約された合理性しか確保できない以上、たとえ意思決定から価値的要素を排除できたとしても事実的要素のなかにも多様性は残ることになる。事実認識の多様性が存在する余地が残されているのである。この事実認識も意味形成に他ならない。

また、意思決定階層と重なり合う目的一手段の階層的連鎖について、「統合的で完全に連結された連鎖となることは稀である」というSimonの指摘も極めて重要な意味をもつ。<sup>50)</sup> 既述のように、Simonはその理由として、最上位の目的自体が不明確である可能性、組織の諸活動と最上位の目的との関連性が不明確である可能性、最上位の目的が複数存在しそれらの間にコンフリクトや矛盾が存在する可能性、そしてそれらの目的を達成す

るために選択された手段の間にコンフリクトや矛盾が存在する可能性を挙げている。<sup>51)</sup> 最上位の目的自体の不明確性やコンフリクトない矛盾を孕む複数の最上位の目的の存在は、階層的目的体系に多様な価値的要素が入り込む余地を残し、上位レベルによる下位レベルの規定を弱めて、階層システムによる意味形成の多様性の削減を困難なものとする。また最上位の目的と諸活動との関連性が不明確であることは、活動に付与される意味、あるいは活動にもとづいて形成される意味に多様性が存在することを示すものである。これらは、Simon の提起する階層的目的体系に不可欠の前提である目的の先行性が意外に脆弱であることを意味している。

目的の先行性の脆弱さとシステムズ・アプローチの性格により示唆される事実認識の多様性の存在とは、多様な価値的要素の作用にもとづく多様な意味形成、あるいは多様な事実認識という多様な意味形成が生起する可能性を高め、階層的システムにおいて上位レベルが下位レベルを規定するだけではなく、多様な上位レベルを想定する動きを解放することになる。

もともと Simon 理論に存在する階層的発想は、Polanyi の暗黙知の構図にもとづく層状の意味の世界の構想と重なり合うが、その階層形成の方向性を逆とするものなのである。意味の世界の形成が創発による上位レベルの形成というダイナミズムに特徴づけられるのに対して、Simon の階層的システムは個人の制約された合理性の「制約」を緩和するために、すなわち意味形成の多様性を削減するために、所与として上位レベルが下位レベルを規定するという関係性による規定をその基本的性格として備えている。しかし、目的の先行性が脆弱であり、事実認識に多様性が存在するとすれば、上位レベルによる下位レベルの規定が弱まり、逆に下位レベルにもとづいて多様な上位レベルを形成する動きが解放されることになる。この動きは、Barnard の表現ではアートの性格をもつ非論理的過程としての全体の設定であり、<sup>52)</sup> 意味階層の上位レベルの形成、すなわち意味形成である。

おそらく Simon は、階層的目的体系の不完全性の指摘やシステムズ・アプローチの性格につい

ての記述などから判断する限り、組織活動や管理活動に Barnard の言うアートの部分が存在することに気づいていたのだが、管理科学の構築のためにそれらを考察の対象から意図的に排除したのであろう。Simon の『経営行動』のなかには、「組織階層の上層部では、業務は芸術的 (artistic) で創造的である」<sup>53)</sup> という一文を見出すこともできるのである。

そこで Simon の理論からのさらなる展開を模索するとすれば、その鍵となるのは目的の先行性への懐疑と意味形成の多様性を解放するダイナミズムであろう。理論構築の焦点が関係性による規定の重視から多様性とダイナミズムを孕んだ意味形成へ、すなわち関係性から生成へと移行することになるのかもしれない。

最後に直観について触れておこう。既述のように Polanyi は意味形成における認識主体の関与の形態のひとつとして直観を挙げているが、Simon も直観について論じている。Simon は直観を次のように捉えている。<sup>54)</sup>

直観とは、一体、何であるのか。それは人びとが時として突然に、問題に対する解に到達するような、観察可能な事実である。

ここでは直観は、瞬時に問題に対する解を発見する働きをするものとして、言いかえれば、意思決定において瞬時に適切な代替案の選択をもたらす働き、あるいは目的を達成するための適切な手段の突然の発見をもたらす働きをするものとして捉えられている。この捉え方は、直観の作用を、方向性としては Simon が提起した階層システムにおいて階層を上位から下位へたどるものとして捉えるものであり、論理的思考を補うもの、すなわち制約された合理性の「制約」を瞬時に克服するものとしての性格をもつが、上位レベルを形成する動きとしては捉えられていない。Simon は、このような直観をチェスの例で説明している。<sup>55)</sup>

理にかなったゲーム展開の中盤から、チェスの局面を名人あるいは大名人に示す。それをたった五秒か十秒見た後で、彼は普通、有

無をいわせぬ指し手——それは非常にしばしばその局面では、客観的に最善のものである指し手——を考え出すことができるだろう。もしも彼が手強い相手とゲームをしているのなら、彼はすぐにその手を指しはしないだろう。彼はその最初の直観が本当に正しいかどうかを決めるために、三分間あるいは半時間身じろぎもしないかもしれない。しかし恐らく、このような場合、十中八九は、彼の最初の閃きが実際には彼に正しい指し手を示すだろう。

このチェスの例では、特定時点の盤面を手がかりにして将来の在るべき盤面という上位レベルをまず設定する直観が存在すると捉えることもできる。そして次に、その将来の在るべき盤面を実現するための手段、すなわち下位レベルとして特定時点の盤面における次の一手が導出されるはずである。したがって、そこには将来の好ましい盤面という上位レベルを形成する創発の過程における直観が含まれなければならない。しかし、Simonは直観を、問題に対する解を発見する働きとして捉え、この創発という上位レベルを形成する動きを考察の対象としていない。階層システムにおける既定の上位レベルによる下位レベルの規定という発想から、直観についての考察も逃れられていないように思える。

#### <注>

- 1) Simon, H. A., *Administrative Behavior : A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed. Expanded with new Introduction, The Free Press, 1976, p.123 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989, p.159). なお、本稿で引用した訳文は部分的に変更しているところもある。
- 2) *Ibid.*, p.11 (邦訳, p.14).
- 3) *Ibid.*, p.124 (邦訳, p.160).
- 4) *Ibid.*, p.125 (邦訳, p.162).
- 5) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.163 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』1968, pp.170-171).
- 6) Simon, H. A., *op. cit.*, 1976, pp.126-127 (邦訳, p.163).
- 7) *Ibid.*, pp.135-140 (邦訳, pp.173-179).
- 8) *Ibid.*, p.154 (邦訳, p.199).
- 9) *Ibid.*, p.154-155 (邦訳, p.200).
- 10) *Ibid.*, p.157 (邦訳, p.202).
- 11) *Ibid.*, p.157 (邦訳, p.203).
- 12) *Ibid.*, p.161 (邦訳, p.208).
- 13) *Ibid.*, p.162 (邦訳, pp.208-209).
- 14) *Ibid.*, p.163 (邦訳, p.209).
- 15) *Ibid.*, p.163 (邦訳, pp.209-210).
- 16) *Ibid.*, p.163 (邦訳, p.210).
- 17) *Ibid.*, pp.163-164 (邦訳, pp.210-211).
- 18) *Ibid.*, p.164 (邦訳, p.211).
- 19) *Ibid.*, p.122 (邦訳, p.156). Simonとともに近代組織論に属するとされる Barnard は、能率 (efficiency) という概念を欲求、衝動、欲望といった個人の動機の満足度として定義しているが、Simon は、このような特殊な意味で能率概念を用いてはいない。Barnard の能率概念については次の文献を参照されたい。  
・Barnard, C.I., *op. cit.*, 1938, p.19 (邦訳, p.20).
- 20) Simon, H. A., *op. cit.*, 1976, p.179 (邦訳, p.229).
- 21) *Ibid.*, pp.179-180 (邦訳, pp.229-230).
- 22) *Ibid.*, p.205 (邦訳, p.260).
- 23) *Ibid.*, p.206 (邦訳, p.261).
- 24) *Ibid.*, p.211 (邦訳, p.267).
- 25) *Ibid.*, p.211 (邦訳, p.267).
- 26) *Ibid.*, p.200 (邦訳, p.254).
- 27) *Ibid.*, p.212 (邦訳, p.268).
- 28) Barnard は、目的の達成度を示す概念として有効性 (effectiveness) を用いている。この点については、次の文献を参照されたい。  
・Barnard, C.I., *op. cit.*, 1938, p.19 (邦訳, p.20).
- 29) Simon, H. A., *op. cit.*, 1976, p.213 (邦訳, p.269).
- 30) *Ibid.*, p.215 (邦訳, p.271).
- 31) *Ibid.*, p.79 (邦訳, p.101).

32) 暗黙知の理論にもとづく意味の世界の構成については、次の文献を参照されたい。

・稲垣保弘「組織シンボリズムと暗黙知：意味の世界の理論化へ向けて」法政大学経営学会『経営志林』第29巻第4号, 1993, pp.39-49.

・稲垣保弘「バーナード理論と暗黙知」法政大学経営学会『経営志林』第30巻第4号, 1994, pp.51-61.

33) Polanyi, M., *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*, The University of Chicago Press, 1962, pp.55-57.

34) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.12 (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1983, p.26).

35) Polanyi, M., *Knowing and Being*, The University of Chicago Press, 1969, p.134, pp.201-203.

36) Polanyi, M., *op.cit.*, 1966, p.60 (邦訳, p.92).

37) *Ibid.*, p.45 (邦訳, p.72).

38) Barnard, C.I., *op.cit.*, 1938, pp.235-238 (邦訳, pp.245-248)

39) *Ibid.*, pp.96-99 (邦訳, pp.100-102).

40) Simon, H.A., *op.cit.*, 1976, p.49 (邦訳, p.60).

41) *Ibid.*, p.94 (邦訳, p.119).

42) *Ibid.*, p.97 (邦訳, p.123).

43) Barnard., C.I., *op.cit.*, 1938, p.163 (邦訳, p.170-171).

44) Simon, H.A., *op.cit.*, 1976, p.125 (邦訳, p.162).

45) *Ibid.*, p.45 (邦訳, p.56).

46) Barnard., C.I., *op.cit.*, 1938, pp.235-238 (邦訳, pp.245-248).

47) Simon, H.A., *The New Science of Management Decison*, revised ed., Prentice-Hall, 1977 (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979, p.75).

48) Simon, H.A., *Reason in Human Affairs*, p.6, Stanford University Press, 1983 (佐々木恒男・吉原正彦訳『人間の理性と行動』文眞堂, 1984, p.6).

49) 事実の理論負荷性については、次の文献を参照されたい。

・Hanson, N.R., *Perception and Discovery : An Introduction to Scientific Inquiry*, Humphrys, W.C. (ed), Freeman Cooper & Company, 1969 (野家啓一・渡辺博訳『知覚と発見：科学的探究の論理(上, 下)』紀伊國屋書店, 1982).

50) Simon, H.A., *op.cit.*, 1976, p.64 (邦訳, p.80).

51) *Ibid.*, p.64 (邦訳, p.80).

52) Barnard, C.I., *op.cit.*, 1938, pp.235-238 (邦訳, pp.245-248).

53) Simon, H.A., *op.cit.*, 1976, p.217 (邦訳, p.273).

54) Simon, H.A., *op.cit.*, p.25, 1983 (邦訳, p.27).

55) *Ibid.*, p.25 (邦訳, p.27).

「本稿は前稿(第33巻第1号)とともに1995年度法政大学特別研究助成金によるものの一部である」